

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธบูรณาการขององค์กรธุรกิจ  
ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร\*  
LEADERSHIP DEVELOPMENT BY BUDDHIST INTEGRATION FOR  
JAPANESE AUTOMOTIVE PART BUSINESS ORGANIZATION IN  
AMATANAKHON INDUSTRIAL ESTATE

อำนาจ มลสิน

Amnat Monsin

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand

E-mail: phd2506doctor@gmail.com

## บทคัดย่อ

บทความฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ข้อ คือ 1) เพื่อศึกษาแนวคิดทฤษฎีและสภาพปัญหาการพัฒนาภาวะผู้นำ 2) เพื่อศึกษาพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ 3) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธบูรณาการขององค์กรธุรกิจเอกชนผลิตยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้นำระดับผู้จัดการผู้บริหารหัวหน้างานผู้ร่วมงาน และผู้เชี่ยวชาญทางพระพุทธศาสนาจำนวน 18 รูป/คน นำเสนอข้อมูลวิเคราะห์เชิงพรรณนา ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้นำต้องควบคุมพฤติกรรมของผู้นำเพื่อเป็นไปตามแนวทางของผู้นำพร้อมกับได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น โดยมีภาวะผู้นำ คือ สิ่งที่กำหนดความประพฤติที่ดีงามและเป็นวิถีทางสำหรับการปฏิบัติงานของผู้นำต้องมีคุณธรรม 2) การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้หลักพุทธธรรมในพระพุทธศาสนาเป็นกรอบสำหรับการพัฒนา ประกอบด้วยทศพิธราชธรรม, พรหมวิหาร 4, อิทธิบาท 4 และสังคหะวัตถุ 4 ซึ่งหลักพุทธธรรมทั้ง 4 หลัก ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับนำมาปรับใช้กับการดำเนินชีวิต การทำงานของผู้นำได้เป็นอย่างดี 3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธบูรณาการเข้ากับหลักพุทธธรรม ที่ปรากฏอยู่ในพระพุทธศาสนา ผู้นำต้องก้าวข้ามความเป็นผู้นำสู่ความเป็นนำที่สมบูรณ์เยี่ยงผู้นำที่เป็นสัตว์บุรุษ โดยต้องทำ 4 แนวทาง 3.1) ต้องเข้าใจความเปลี่ยนแปลง 3.2) ผู้นำต้องรับฟังบุคลากรในการสื่อสารก็จะสามารถที่จะทำให้งานมีประสิทธิภาพ 3.3) ผู้นำมีความสง่างามมีเสน่ห์ทั้งภายใน

---

\* Received 25 June 2020; Revised 4 August 2020; Accepted 21 August 2020



และภายนอก 3.4) คือการปลูกฝัง คือปลูกฝังความรู้ความสามารถและหลักพุทธธรรม ซึ่งจะนำไปสู่การเป็นผู้นำที่สมบูรณ์

**คำสำคัญ:** การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธบูรณาการ, องค์กรธุรกิจ, ชิ้นส่วนยานยนต์ญี่ปุ่น, นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

## Abstract

This paper has 3 objectives: 1) to study concepts, theories and problems of leadership development; 2) to study Buddhadhamma related to leadership development; 3) to propose a Buddhist integration approach in leadership development for private automotive manufacturing enterprise In the Amata Nakorn Industrial Estate. This is qualitative research by studying relevant documents and in-deep interviews with 18 selected including managers, supervisors and workers additional selected Buddhism experts, analyze data by descriptive analysis then presenting. The results of the research showed that 1) leaders must control their behavior in order to adhere to the leadership's guidelines while being accepted by others. The leadership is what defines good behavior and is the path for the performance of the leader, it must be virtuous. 2) Leadership development using Buddhist principles in Buddhism as a framework for development consists of Virtues of the king, Four sublime states of mind, Four Bases of Power and Four bases of sympathy, which are considered as important tools for applying to life. 3) The Buddhist integrated leadership development approach is Leaders must transcend their leadership to complete leadership, like a faithful leader, in four ways: 3.1) Must understand change 3.2) Leaders have to listen to personnel, to communicate and make their work more effective. 3.3) Leaders are graceful, charming both inside and out. 3.4) to cultivate knowledge, abilities and principles of Buddhism which will lead to complete leadership

**Keywords:** Integrated Buddhist Leadership Development, Business Organization, Japanese Auto Parts, Amata Nakorn Industrial Estate



## บทนำ

โลกทุกวันนี้กลายเป็นโลกไร้พรมแดนในทุกด้าน สืบเนื่องจากการสื่อสาร การคมนาคม เทคโนโลยีสารสนเทศ และส่งผลให้เกิดการแข่งขันด้านการค้าการลงทุนในธุรกิจข้ามชาติ ซึ่งมีความเข้มข้นรุนแรงมากขึ้น สถานประกอบการจึงต้องปรับกลยุทธ์วิธีทางแห่งบริหารงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ โดยการลดต้นทุนการผลิต เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน ทุกองค์การ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำการประเมินและวิเคราะห์ตนเอง หรืออาจจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่งของตน ทั้งในจุดอ่อน จุดแข็งโอกาสและอุปสรรคปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้เห็นความสำคัญ และความเร่งด่วนในการที่จะต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง ผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะผลักดันทำให้ทุกอย่างก้าวไปข้างหน้า และการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปในทางที่ดี

ผู้นำ ตรงกับคำศัพท์ในภาษาอังกฤษว่า Leader หมายถึง บุคคลผู้กระทำให้งานกิจของขององค์กรสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยอาศัยความร่วมมือของสมาชิกในองค์กร และเป็นผู้มีความสามารถในการจูงใจให้สมาชิกผู้ร่วมงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ (พระธรรมปิฎก, 2540) ส่วนภาวะผู้นำ มาจาก 2 คำ คือ ผู้นำ หมายถึง “ตัวบุคคล” ส่วน “ภาวะ” หมายถึง กิริยาอาการที่แสดงออกจากภายในใจของผู้นำได้แก่ สติปัญญา ความฉลาดหลักแหลม ความดีงาม ความรู้ ความสามารถการแสดงออกทางกายทางวาจาและทางใจ ความฉลาดทางอารมณ์ บุคลิกเฉพาะอันเป็นส่วนบุคคล เช่น ความอ่อนโยน การถ่อมตนและพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น การประสานงาน การพูดจาการสื่อสาร ตลอดจนคุณความดีการมีศีลธรรม คุณธรรม มโนธรรม ดังนั้น องค์ประกอบของผู้นำ คือ “ตัวผู้นำ” และ “ภาวะของผู้นำ” ภาวะผู้นำจึงเป็นเอกลักษณ์เป็นคุณลักษณะและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวบุคคลที่จะสามารถจูงใจสมาชิกเพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือร่วมใจทำงานด้วยความกระตือรือร้นทุ่มเทอย่างเต็มใจเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ขององค์กร ความสำคัญของผู้นำในส่วนที่จะต้อง ทำตัวเป็นเสาหลักให้บุคลากรยึดเหนี่ยวในยามองค์กรเผชิญสภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามที่องค์กรต้องเผชิญกับสถานการณ์คับขันหรือภาวะที่รุนแรงบ่งบอกถึงความอยู่รอด เมื่อนั้นภาวะของผู้นำจะยิ่งทวีความสำคัญขึ้นมา ผู้นำจะต้องใช้ภาวะของผู้นำให้เป็นเสาหลักสำคัญให้สมาชิกของหน่วยงานยึดเหนี่ยวพึ่งพิงและร่วมมือร่วมใจกันให้องค์กรอยู่รอดต่อไปให้ได้ (สุรพล สุษะพรหม และคณะ, 2555) ผู้นำในการดำเนินงานการบริหารจัดการในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูงสุด ระดับกลาง หรือระดับล่าง ไม่ว่าจะมาการแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง คำว่าผู้นำมีความหมายหลายลักษณะแล้วแต่มุมมองและการนำไปใช้ บางคนมองความเป็นผู้นำในรูปของกระบวนการความฉลาดหลักแหลม บางคนมองในรูปของบุคลิกภาพ บางคนเน้นด้านบทบาทการกระทำการประสานงาน การบังคับบัญชา การชี้แนะ การกระตุ้นทางปัญญาแนวคิดและหลักการในการบริหารงาน และการกำหนดเป้าหมายหลักภารกิจขององค์กร ตลอดจน



การวางแผนกลยุทธ์ และตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ดังนั้น วิธีการทำงานของผู้นำย่อมแสดงออกมาหลายรูปแบบ ไม่ตายตัว แต่คุณธรรมของผู้นำ และคุณธรรมของมวลสมาชิก ต้องมุ่งไปสู่ความเป็นผู้มีธรรมในใจ และเป็นแบบอย่างในการดำเนินงานที่ดี

ผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ ซึ่งมีหน้าที่ตั้งแต่ วางแผนและจัดระเบียบให้ งานดำเนินไปได้ด้วยความเรียบร้อย ผู้นำมีหน้าที่เพียงทำให้ผู้อื่นเดินตาม และการที่คนอื่นตามผู้นำก็ไม่มีใครรับรองว่า ผู้นำจะนำไปในทิศทางที่ถูกต้องเสมอ ดังนั้นคนที่เป็ผู้นำที่เข้มแข็ง ก็อาจจะไม่ใช่การเป็นนักจัดการที่ดี หรือผู้บริหารที่ดี หรือผู้บริหารผู้จัดการที่ดีก็อาจไม่ใช่ผู้นำที่ดีก็ได้ดังนั้นถ้าเป็นไปได้องค์กรหนึ่งองค์กรใดที่ต้องการประสบความสำเร็จ ก็ย่อมต้องการผู้นำ ผู้บริหาร หรือผู้จัดการที่มีลักษณะเป็นผู้นำดังนี้ 1) การใช้อำนาจอย่างเหมาะสม 2) ต้องมีความฉลาด (Intelligence) ต้องมีวุฒิภาวะทางสังคมและใจกว้าง (Social Maturity & Achievement Drive) คือจะต้องมีความสนใจสิ่งต่าง ๆ รอบตัวอย่างกว้างขวาง มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ต้องยอมรับสภาพต่าง ๆ ไม่ว่าจะแพ้หรือชนะ ไม่ว่าจะผิดหวังหรือสำเร็จ ผู้นำจะต้องมีความอดทนต่อความคับข้องใจต่าง ๆ พยายามขจัดความรู้สึกต่อต้านสังคม หรือต่อต้านคนอื่นให้เหลือน้อยที่สุด เป็นคนมีเหตุผล เป็นคนเชื่อมั่นในตนเอง และนับถือตนเอง 3) ต้องมีแรงจูงใจภายใน (Inner Motivation) ผู้นำจะต้องมีแรงขับที่จะทำอะไรให้เด่นชัด ให้สำเร็จอยู่เรื่อย ๆ เมื่อทำสิ่งใดสำเร็จก็จะกลายเป็นแรงจูงใจทำท่ายให้ทำสิ่งอื่นให้สำเร็จต่อไป ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบอย่างสูง เพราะความรับผิดชอบจะเป็นบันไดที่ทำให้เขาประสบความสำเร็จ 4) ต้องมีเจตคติที่ดีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Attitudes) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น เขาอมรับอยู่เสมอว่า งานที่สำเร็จนั้นมีคนอื่นช่วยทำ ไม่ใช่ผู้นำทำเอง ดังนั้น ผู้นำต้องคิดและตระหนักอยู่เสมอ ว่าการเป็นผู้นำนั้นจะต้องพัฒนาความเข้าใจและทักษะทางสังคมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา

ปัญหาในการบริหารตน บริหารคน และบริหารงาน ของผู้นำ ดังพุทธพจน์ที่ว่า “เมื่อฝูงโคข้ามน้ำไปถ้าโคจำฝูงไปคดเคี้ยวโคทั้งฝูงก็ไปคดเคี้ยวตามกัน ในหมู่มนุษย์ก็เหมือนกัน ผู้ใดได้รับแต่งตั้งให้เป็นใหญ่ถ้าผู้นั้นประพฤติไม่เป็นธรรมประชาชนชาวเมืองนั้นก็ประพฤติไม่เป็นธรรมตามไปด้วย” (พระธรรมปิฎก, 2546) พุทธพจน์นี้แสดงให้เห็นถึงคุณสมบัติและความสำคัญของผู้นำที่มีต่อองค์กร หากผู้นำเป็นผู้ประกอบด้วยคุณธรรมย่อมสามารถที่จะนำพาองค์กรหรือหน่วยงานหรือมวลสมาชิกในสังคมไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ได้ ผู้นำจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาภาวะผู้นำของตนอยู่เสมอ ทั้งในด้านนำตน นำคน และนำงาน

ปัญหาในการเป็นผู้นำนั้น นอกจากจะขึ้นอยู่กับความเป็นผู้มีวินัยและใส่ใจในปัจจัยการบริหารจัดการขององค์กร ความสำคัญเรื่องที่จะทำให้งานให้ประสบความสำเร็จสิ่งแรกที่สำคัญเสียมิได้นั้นคือ ผู้นำต้องสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม (Inspiration) แรงบันดาลใจนั้นนับว่า



เป็นประเด็นต้นๆ ที่สามารถสร้างความสำเร็จและความล้มเหลวให้กับองค์กรได้ ทั้งนี้การทำงานที่มีบันดาลใจหรือมีแรงปรารถนาอย่างแรงกล้า หรือมี แรงจูงใจในการทำงาน (Motivation) หรือมีความมานะพากเพียรพยายามมีระเบียบวินัยสูงในการทำงานประกอบกับมีความอดทน ย่อมส่งผลดีโดยตรงทั้งต่อปริมาณและคุณภาพ ประสิทธิภาพของงาน ความสำคัญและ สอดคล้องกับสิ่งที่ผู้นำจะต้องปฏิบัติทุกวัน คือ 1) ผู้นำต้องเป็นผู้มีส่วนที่สำคัญในการสร้าง แรงจูงใจให้สมาชิกในองค์กรทุกคน แสดงความสามารถความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ออกมา ให้มากที่สุด 2) ผู้นำและการมีภาวะผู้นำต้องเป็นผู้ประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในองค์กร จะต้องประสานหรือบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ให้พนักงานมีความสามัคคี กัน

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษา หลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับผู้นำและภาวะความเป็นผู้นำเพื่อที่จะใช้หลักธรรม ในพระพุทธศาสนาเป็นแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำให้เป็นผู้ที่ประเสริฐ มีจิตใจประกอบด้วย เมตตาธรรม โดยนำมาบูรณาการใช้กับการบริหารงานของผู้นำ กับศาสตร์สมัยใหม่ ในด้านการ ใช้อำนาจ ด้านการควบคุมวุฒิภาวะทางอารมณ์ ด้านการสติปัญญาด้านความรู้ด้านการ ประสานงานเพื่อ พุ่มเทศความสามารถทำงานในองค์กร ให้การทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ และประสบความสำเร็จด้วยกันทุกคน ดังนั้น แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธบูรณาการ จึงเป็นแนวทางที่จะแนะวิถีทางการนำไปกับผู้นำทุกระดับ ลดทอนปัญหาลง ซึ่งผู้วิจัยคาดหวัง ว่า หลักพุทธธรรม ในพระพุทธศาสนาจะทำให้ผู้นำและสมาชิกในองค์กรมีอ่อนโยนนอบน้อม ถ่อมตน มีความอดทน มีพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปในทางสุ่มและเยือกเย็นขึ้น ตลอดจนมีความ เมตตารักใคร่ต่อกันและแบ่งปันความสุขต่อกันมากขึ้น พุดจากกันด้วยมิตรไมตรี ต่อกันมากขึ้น โดยภายใต้การนำหลักพุทธธรรม คือหลักทศพิธราชธรรม พรหมวิหาร 4 อิทธิบาท 4 และสังคห วัตถุ 4 เข้ามาปรับใช้

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวคิดทฤษฎีสภาพปัญหาการพัฒนาภาวะผู้นำขององค์กรธุรกิจเอกชน ผลิตยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร
2. เพื่อศึกษาพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ
3. เพื่อเสนอ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธบูรณาการขององค์กรธุรกิจเอกชน ผลิตยานยนต์ ในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร



## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ศึกษาจากการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) และการวิจัยภาคสนาม (Field Research) ผู้วิจัยได้จัดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย (Research Process) ดังนี้

1. รวบรวมข้อมูลจาก คัมภีร์พระไตรปิฎกภาษาไทยฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และอรรถกถา พุทธศักราช 2556 หนังสือ เอกสารงานวิจัย บทความวิชาการ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และ เอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมในพระพุทธศาสนา คือ หลักพุทธธรรม ประกอบด้วย ทศพิธราชธรรม พรหมวิหาร 4 อิทธิบาท 4 และสังคหวัตถุ 4 ว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตและการบริหารจัดการในเรื่องภาวะผู้นำอย่างไร

2. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักวิชาที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำรวมถึงจรรยาบรรณของผู้นำโดยรวบรวมข้อมูลจากสถาบัน, องค์กรและนักพัฒนาผู้นำรวมถึงหนังสือและบทความวิชาการ

3. ศึกษาข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับสภาพสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหาร และจัดการของภาวะผู้นำ ว่ามีปัญหาและสาเหตุที่สำคัญอะไรบ้าง

4. ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) โดยการสัมภาษณ์บุคคลผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยผู้วิจัยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม จำนวน 18 คน ประกอบด้วย

4.1 ผู้บริหาร ระดับผู้จัดการ จำนวน 5 คน

4.2 หัวหน้างานระดับ Supervisor และผู้ร่วมงาน จำนวน 11 คน

4.3 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านพระพุทธศาสนา จำนวน 2 รูป/คน

5. รวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่ได้ข้างต้น และนำข้อมูลมาวิเคราะห์สังเคราะห์ และ สรุปข้อมูลจากเอกสารประกอบกับการสัมภาษณ์เชิงลึก และนำมาสรุปผล

6. นำเสนอข้อมูลที่ได้ในรูปแบบเชิงพรรณนา

## ผลการวิจัย

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และภาวะผู้นำ พบว่า ผู้นำองค์กรธุรกิจเอกชน มีหลักการในการปฏิบัติงานโดยนำแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Theories) หลักการคือ 1) ผู้นำมีอำนาจอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน 2) โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง 3) พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ภาวะผู้นำ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 คำ คือ “ภาวะ” กับ “ผู้นำ” ดังที่ได้กล่าวแล้วว่า การสร้างการรับรู้ที่ถูกต้องเกี่ยวกับความหมายของคำถือว่าเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปสู่แนวทางการปฏิบัติที่มี



ประสิทธิภาพและเกิดความสมบูรณ์ถูกต้อง “ภาวะ” หมายถึง ประมวลความเป็นประพจน์ของผู้นำที่แสดงออกแต่ละอย่างที่กำหนดขึ้น เพื่อส่งเสริมฐานะความเป็นผู้นำ “ภาวะ” เป็นนามธรรม เป็นความรู้ที่รับรู้ผิดชอบหรือจิตใจสำนึก เป็นภาวะผู้นำของคนนั้นซึ่งเป็นคุณสมบัติของความเป็นผู้นำที่อยู่ในตนเองที่ทำให้ผู้อื่นรู้สึกถึงสัมผัสนำเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์อยู่ในตน ที่สร้างความโดดเด่นในกลุ่มทำให้เป็นที่ยอมรับของกลุ่มที่จะให้ความไว้วางใจและเชื่อใจว่าสามารถนำพาไปสู่ความสำเร็จทำให้ได้รับความร่วมมือและได้รับความเคารพนับถือส่วนคำว่า “ผู้นำ” คือผู้นำหมายถึงบุคคลในกลุ่มที่ได้รับมอบหมายให้กำกับและประสานงานให้กิจกรรมของกลุ่มมีความสัมพันธ์กันซึ่งผู้นำอาจเป็นผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งงานหรือเป็นผู้ที่แสดงตัวเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในกลุ่มเพื่อที่จะกำกับและประสานงานที่จะนำไปสู่เป้าหมายด้วยพลังของกลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจเป็นผู้ออกคำสั่งเป็นผู้ขจัดปัญหาการโต้แย้งภายในกลุ่ม คุณสมบัติพื้นฐานที่ทำให้ผู้นำแตกต่างจากบุคคลทั่วไปสำหรับการกำกับควบคุมพฤติกรรมของผู้นำเพื่อให้เป็นไปตามแนวทางของผู้นำพร้อมกับได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น องค์กร โดยการกำหนดภาวะผู้นำ คือ สิ่งที่กำหนดความประพฤติที่พึงงามและเป็นวิถีทางสำหรับการปฏิบัติงานของผู้นำที่จักต้อง อุดมไปด้วยคุณธรรม 10 ประการคือ 1) ทาน 2) ศีล 3) ปริจจาคะ 4) อาชชว 5) มัททวะ 6) ตปะ 7) อักโกธะ 8) อวิหิงสา 9) ชันติ 10) อวิโรธนะ และธรรม 10 ประการนี้

2. พุทธธรรมกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธบูรณาการขององค์กรธุรกิจผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร โดยใช้หลักพุทธธรรมในพระพุทธานุศาสนเป็นกรอบสำหรับการพัฒนาประกอบด้วยทศพิธราชธรรม, พรหมวิหาร 4 อิทธิบาท 4 สังคหะวัตถุ 4 ซึ่งหลักพุทธธรรมทั้ง 4 หลักนั้น ถือว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับนำมาปรับใช้กับการดำเนินชีวิตและการทำงานของผู้นำได้เป็นอย่างดี พบว่า

**ทศพิธราชธรรม** สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่าเป็นหลักธรรมที่เหมาะสมกับผู้นำทุกระดับทุกองค์กร การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักทศพิธราชธรรมแยกออกเป็น 3 หมวด ดังนี้ผู้นำควรพัฒนาตนเองประกอบด้วยหลักธรรมย่อย 3 หลักธรรม หมวดที่ 1 แนวทางการพัฒนาตน ได้แก่ 1) ศีล 2) อาชชวะ 3) อวิโรธนะ หมวดที่ 2 แนวทางการพัฒนาคน มีหลัก 5 ธรรมคือ 1) ทาน 2) มัททวะ 3) อักโกธะ 4) อวิหิงสา 5) ปริจจาคะ ปริจาค และหมวดที่ 3 ทางการพัฒนางาน มีหลัก 2 ธรรม ได้แก่ 1) ตปะ 2) ชันติ

**พรหมวิหาร 4** สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำ พรหมวิหาร 4 คือ ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจด และปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบพรหมวิหาร 4 สำหรับหลักปฏิบัติของผู้นำในการทำงาน 1) เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่ผู้อื่นทั่วหน้า 2) กรุณา ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยาก



เดือดร้อนของผู้อื่น 3) มุทิตา ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสอาการแช่มชื่นอยู่เสมอ พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข 4) อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราขึง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุ อันตนประกอบ พร้อมทั้งจะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉยสงบใจ ผู้ดำรงในพรหมวิหาร ย่อมช่วยเหลือมนุษยสัตว์ทั้งหลายด้วยเมตตากรุณา และย่อมรักษาศรัทธาไว้ได้ด้วยอุเบกขา ดังนั้น แม้จะมีกรรมที่จะช่วยเหลือปวงสัตว์แต่ก็ต้องมีอุเบกขาคด้วยที่จะมิให้เสียธรรม

**อิทธิบาท 4** สำหรับการพัฒนานำ เมื่อเกิดความพร้อมทางด้านจิตใจ คือการมีความเข้าใจอย่างถูกต้องการในหลักทศพิธราชธรรม หลักพรหมวิหาร 4 แล้ว จากนั้นความตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ของผู้ นำ โดยให้หลักอิทธิบาท 4 ดังนี้ 1) ฉันทะคือ ความรู้สึกพอใจ ความตั้งใจและความมีใจรักในความเป็นผู้นำแห่งตนเอง และมีความปรารถนาที่จะทำให้การนำของตนเองมีความเจริญและมีชื่อเสียง และได้รับการยอมรับจากองค์กรและผู้ร่วมงาน 2) วิริยะคือ ความพยายาม ความอดทน ความเข้มแข็งตั้งใจมุ่งมั่นจะกระทำการงานของตนโดยไม่ย่อถ้อ 3) จิตตะ คือ การมีความคิดที่มุ่งมั่นตั้งใจรับรู้ในอาชีพที่ทำอยู่ และทำงานนั้นด้วยจิตใจที่ตั้งมั่นไม่ฟุ้งซ่าน 4) วิมังสา คือ การไตร่ตรอง หรือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจสอบหาเหตุผลและตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนอันเกิดจากการบริหารของตน มีการวางแผน วัตถุประสงค์ พร้อมทั้งคิดค้นวิธีการสำหรับการแก้ไขปรับปรุงให้การประกอบอาชีพเกิดความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นไป

**สังคหวัตถุ 4** หมายถึงหลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของผู้อื่น ผูกไมตรี เอื้อเฟื้อเกื้อกูลหรือเป็นหลักการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน หรือ แปลว่า ธรรมที่เป็นที่ตั้งแห่งการสงเคราะห์กัน ธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจกัน คือ หลักการครองใจคน หลักยึดเหนี่ยวใจกันไว้ วิธีทำให้คนรัก หลักสังคหวัตถุ 4 ซึ่งเป็นเครื่องประสานใจและเหนี่ยวรั้งใจคนให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้ และทำให้อยู่กันด้วยความรักความปรารถนาดีต่อกัน เหมือนลิมสลักรถที่ตรึงตัวรถไว้มิให้ชิ้นส่วนกระจายไป ทำให้รถแล่นไปได้ตามที่ต้องการ มีอยู่ 4 ประการคือ 1) ทานคือการให้การเสียสละข้อนี้ เป็นคุณสมบัติของผู้นำหากผู้นำขาดธรรมข้อนี้ก็ขาดจากการเป็นผู้นำ 2) ปิยวาจา คือการพูดสุภาพไพเราะ เป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกน้อง คุณสมบัติของผู้นำ พระพุทธเจ้าทรงให้ความสำคัญกับการพูดเป็นอย่างมากยิ่งเพราะจะเป็นบันไดขั้นแรกที่จะนำไปสู่ความสัมพันธ์อันดี 3) อตถจริยา คือการประโยชน์แก่ผู้อื่น ช่วยเหลือบำเพ็ญสังคห ทำประโยชน์ต่อผู้อื่นด้วยความเต็มใจ 4) สมานัตนา คือผู้นำต้องเป็นมีความสม่ำเสมอ มีความประพฤติเสมอต้นเสมอปลายจะทำให้ผู้นำเป็นคัมภีร์หลักหนักแน่นไม่โลเลเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือให้ผู้อื่นอีกด้วย

3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธบูรณาการ หลักพุทธธรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำที่ผู้วิจัยได้เลือก ประกอบด้วยหลักพุทธธรรม 4 หมวดคือ ทศพิธราชธรรม พรหมวิหาร 4



อิทธิบาท 4 และสังคหวัตถุ 4 ทั้งนี้ ได้นำเสนอแนวทางการบูรณาการ โดยใช้สภาพปัญหาที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับผู้นำสภาพปัญหาที่พบอาจเกิดจากตัวผู้นำหรือปัจจัยอื่นที่ทำให้ผู้นำปฏิบัติในสิ่งที่ปัญหา เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธและบูรณาการเข้ากับหลักพุทธธรรม ที่ปรากฏอยู่ในพระพุทธศาสนา ซึ่งผู้นำต้องมีอดทนอย่างสูงและกล้าแลกกับการที่มากกว่าความเป็นผู้นำคือก้าวข้ามความเป็น ผู้นำสู่ความเป็นนำแท้ที่สมบูรณ์ระดับตำนานเยี่ยงผู้นำที่เป็นสัตบุรุษ โดยต้องทำ 4 แนวทาง ตาม Model ที่ได้จากการวิจัย “Four C Team Spirit of Leadership” ดังนี้

### 3.1 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ C = Change Management

สำหรับผู้นำ C ตัวที่ 1 คือต้องเข้าใจความเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งที่มีใช้เพียงการบริหารการเปลี่ยนแปลงแก้ไขปัญหาธรรมดาให้ที่เกิดประจำวันให้จบไปเป็นเรื่องๆ แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงให้ทันกับยุค New Normal แบบ Transformation ตามที่ผู้วิจัยได้อธิบายไว้ในบทที่ 2 คือการเปลี่ยนแปลงที่พาผู้คนก้าวข้ามวัฒนธรรมองค์กรแห่งความยุ่งเหยิงแบบเก่าสู่องค์กรรูปแบบใหม่แห่ง Disruptive Technology ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่รากฐานของธุรกิจไปจนถึงกระบวนการส่งมอบให้กับลูกค้า เป็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ที่ใช้เทคโนโลยีเข้าช่วย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและช่วยให้ทันตามโลกเศรษฐกิจ โดยไม่โดน Disruptive Technology เข้าเล่นงานและควบคู่ไปกับหลักพุทธธรรมในพระพุทธศาสนา

### 3.2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ C = Communication

ภาวะความเป็นผู้นำกับ C ตัวที่ 2 ประเด็นแรกผู้วิจัยได้อธิบายถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นจุดแรกที่จะเกิดการขับเคลื่อนทุก ๆ กิจกรรมองค์กรซึ่งจำเป็นและสำคัญที่ผู้นำต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดต่อกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงและให้ทันตามยุค New Normal สรุป การสื่อสารคือเครื่องมืออย่างหนึ่งของผู้นำที่จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในการบริหารงานภายในองค์กร ถ้าผู้บริหารเปิดโอกาสรับฟังบุคลากรทุกระดับในการสื่อสารก็จะสามารถที่จะทำให้งานมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดีแก่บุคลากรได้

### 3.3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ C = Character Focus

ภาวะความเป็นผู้นำกับ C ตัวที่ 3 เป็นองค์ประกอบของความเป็นผู้นำ ที่จะทำให้มีผู้นำมีความสง่างามมีเสน่ห์ทั้งภายในและภายนอกจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบบุคลิกลักษณะผู้นำที่สอดแทรกอยู่กับการบริหารจัดการ ในการใช้อำนาจ คุณลักษณะนี้จึงเป็นข้อที่ให้ความสนใจใส่ใจให้มากเพราะบุคลิกลักษณะของผู้นำจะสะท้อนภาพลักษณ์บุคลิกลักษณะขององค์กรหรือผู้ร่วมงานด้วยเช่นกัน ผู้วิจัย จึงสังเคราะห์ถึงคุณลักษณะที่เป็นความประทับใจภาคภูมิใจของผู้ตามหรือผู้ร่วมงานการนำบุคลิกลักษณะไปใช้เพื่อการพัฒนาภาวะผู้ด้านบุคลิกภาพ ซึ่งเป็นคุณค่าต่อชีวิตมิใช่เพียงเฉพาะผู้นำ ผู้ปกครอง นักบริหารเท่านั้น เพราะเป็นเรื่องคุณค่าและคุณภาพของมนุษย์ ไม่ว่าจะมองในแง่ความสุขในการมีชีวิตครอบครัว



ชีวิตในสังคม และในการทำงาน หรือในแง่ของความสำเร็จในชีวิตอันเป็นที่พึงปรารถนาของมนุษย์ทุกรูปทุกนาม ผู้นำต้องมีความพยายามที่ปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพของตนโดยเฉพาะบุคลิกภาพภายในเริ่มตั้งแต่ การปฏิบัติตามหลักพุทธธรรมทศพิธราชธรรมให้สอดคล้องกับเรื่องศีล เรื่องความอ่อนโยนความรักต่อผู้คน เรื่องแนวคิดกลยุทธ์การทำงานตามหลักอิทธิบาท 4 ความซื่อสัตย์ความขยัน ตลอดจนการแบ่งปันตามหลัก สังคหวัตถุ 4

### 3.4 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ C = Cultivate-Moral Awareness

สำหรับผู้นำ C ตัวที่ 4 คือการปลูกฝัง คำว่าปลูกฝัง ณ ที่นี้คือปลูกฝังความรู้ ความสามารถ วิชาการ หลักการกลยุทธ์แนวคิดในความเป็นผู้นำตลอดจนแนวทางสำหรับการปฏิบัติงานที่มีความสำคัญเกี่ยวกับผู้นำและสิ่งสำคัญคือปลูกฝังคุณค่าทางด้านคุณธรรม ,ศีลธรรม ตามหลักพุทธธรรมที่ผู้วิจัยเสนอมา ซึ่งถือว่าเป็นพื้นฐานที่จะทำให้ได้การประสานความร่วมมือ ความไว้วางใจจากพนักงานลูกจ้างและผู้ร่วมงาน ดังนั้น แนวทางการพัฒนาด้านความประพฤติหรือพฤติกรรมของผู้นำจึงเป็นแนวทางแรก ของการบูรณาการสำหรับการเป็นผู้นำ ดังนี้ หลักทศพิธราชธรรม 10 ถือว่าเป็นหลักพื้นฐานที่เป็นองค์ประกอบในส่วนที่เป็นคุณสมบัติของความเป็นผู้นำ เพราะครอบคลุมการปฏิบัติทั้ง 10 ด้านคือ ด้านการพัฒนาตน มี 3 ประการ คือควบคุมพฤติกรรมด้วยการรักษาศีล การมีความซื่อสัตย์ การมีความหนักแน่น สติมั่นในธรรม ทั้งส่วนยุติธรรม คือ ความเที่ยงธรรม ด้านการพัฒนาตนหรือครองคนมี 5 ประการ คือการมี ความอ่อนโยน พุดจาสุภาพไพเราะ คือการให้ การเสียสละ การระงับความโกรธ ไม่เบียดเบียน ไม่เอาเปรียบ ด้านการพัฒนางานหรือครองงานคือ มีตบะคือมีความอดทน และไม่หลงเมาในอำนาจหน้าที่หรือเงินทองที่ได้มาและมีขันติรู้จักอดทนต่อสิ่งที่ไม่ถูกใจและอดทนทำงานให้สำเร็จตามหลักอิทธิบาท 4

## อภิปรายผล

1. ภาวะผู้นำ มาจาก 2 คำ คือ “ภาวะ” กับ “ผู้นำ” “ภาวะ” หมายถึง ประมวลความเป็นประพฤตินองผู้นำที่แสดงออกแต่ละอย่างที่กำหนดขึ้น เพื่อส่งเสริมฐานะความเป็นผู้นำ “ผู้นำ” หมายถึงบุคคลในกลุ่มที่ได้รับมอบหมายในการกำกับ และประสานงานแทนผู้ที่ไว้วางใจ ในกิจกรรมของกลุ่ม ผู้นำอาจเป็นผู้ที่ได้รับการเลือกตั้ง หรือเป็นผู้ที่แสดงตัวเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในกลุ่มเพื่อทำหน้าที่แทน ที่จะนำไปสู่เป้าหมาย คุณสมบัติที่ผู้นำแตกต่างจากบุคคลทั่วไปสำหรับการทำงาน และควบคุมพฤติกรรมของผู้นำเพื่อให้เป็นไปตามแนวทางของผู้นำพร้อมกับได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น โดยผู้นำต้องมีภาวะผู้นำ คือ สิ่งที่กำหนดความประพฤติที่ดีงามและเป็นวิถีทางสำหรับการปฏิบัติงานของผู้นำที่จักต้อง อุดมไปด้วยคุณธรรม 10 ประการ หลักสำคัญนี้ คือ หลักทศพิธราชธรรม (ธรรมของพระราชา กิจวัตรที่พระราชาประพฤติ) ธรรมของผู้นำ ผู้ใหญ่นักปกครอง และนักบริหารที่ใช้ในการบริหารงานโดยการครองตน ครองคน



และครองงาน ประกอบด้วย 1) ทาน รวมถึงเป็นการให้ปันปัจจัยแห่งชีวิต อะไรเป็นปัจจัยของการดำรงอยู่แห่งชีวิต ก็ให้ปัจจัยเหล่านั้นทั้งในทาง รูปธรรมและทั้งในทางนามธรรม ที่เป็นรูปธรรมก็หมายถึง วัตถุ สิ่งของ ที่เป็นนามธรรม ก็หมายถึง ความรู้ ความฉลาด ความสามารถ ล้วนแต่เป็นปัจจัยแห่งชีวิต ต่อเพื่อนมนุษย์ ตรงต่อหน้าที่การงานแห่งความเป็นมนุษย์ ช่วยเหลือผู้ยากไร้ และบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ 2) ศีล แปลว่า ภาวะปกติ และเหตุปัจจัย หรือการจัดการที่ทำให้เกิดภาวะปกติ ความหมายนี้ใช้ได้กับคำว่าศีลหรือศีล ที่รักษาสมาทานกันอยู่ เหตุทำให้เกิดความปกติ แล้วก็เกิดความปกติ แล้วก็ผลของความปกติ อยู่กันอย่างสงบสุข 3) บริจาค เป็นการให้ในภายใน ไม่ต้องมีผู้รับก็ได้ เป็นการให้สิ่งที่ไม่ควรมีอยู่ในตน เช่น การละกิเลส เป็นต้น 4) อาชชวะ คือความซื่อตรงต่อเพื่อนมนุษย์ ตรงต่อหน้าที่การงานแห่งความเป็นมนุษย์ ความซื่อตรงนี้เป็นเหตุให้เกิดความรัก สามัคคี ไว้ใจ วางใจ ซื่อตรงต่อเพื่อนมนุษย์ ก็อยู่กันอย่างสะดวกสบาย 5) มัทวะ แปลว่า อ่อนโยน อ่อนโยนต่อบุคคล ซึ่งใคร ๆ ก็ชอบความอ่อนโยน อย่าต้องกล่าวถึงมนุษย์เลย แม้แต่สัตว์ก็ยังชอบความอ่อนโยนของบุคคลผู้เป็นเจ้าของ 6) ตบะ หมายถึง วัริยะที่เผาอุปสรรค เช่น อิทธิบาททั้ง 4 มีแล้วก็เผาความไม่สำเร็จให้เกิดความสำเร็จตบะในความสำคัญของการเป็นผู้นำ 7) อักโกธะ เราก็เห็นกันอยู่ว่าเป็น ความไม่โกรธ แต่ตัวหนังสือละเอียดอ่อนกว่านั้น แปลว่าไม่กำเริบ ไม่กำเริบภายใน ทำให้ตนลำบาก ไม่กำเริบในภายนอก ทำให้ผู้อื่นลำบาก ไม่โกรธตัวเอง ไม่โกรธผู้อื่น 8) อวิหิงสา ไม่เบียดเบียนตนเอง ไม่เบียดเบียนผู้อื่น 9) ขันติ ความอดทน คือ รอได้ คอยได้ ไม่กระวนกระวายใจ ถ้าไม่มีความอดทนมันก็เหมือนกับทรมานตัวเอง จะมีฉลาด เฉลียว ปัญญา วิเศษอย่างไร ถ้าไม่รอได้ ทนได้ มันก็ จะเปล่าประโยชน์ เพราะประโยชน์มันไม่ออกมาทันที 10) อวิโรธนะ ข้อนี้ แปลว่า ไม่มีอะไรพิรุณที่ผิดไปจากแนวแห่งความถูกต้อง อวิโรธนะ ขอให้หมายถึงความไม่มีอะไรพิรุณเป็นความถูกต้อง เป็นคุณธรรม ระดับปัญญา ถ้าแปลเป็นอย่างอื่นไปเสียแล้ว ธรรมะทั้งชุดนี้ก็จะ ขาดปัญญาซึ่งเป็นไปไม่ได้ สิ่งที่เราเรียกว่าปัญญานี้จะมาเป็นตัวสุดท้าย ของหมวดเสมอ อวิโรธนะนี้หมายถึงปัญญา ไม่มีอะไรผิดพลาดไป จากทำนองคลองธรรมเพราะไม่รู้ คือไม่มีปัญญานั้นเอง ถ้าไม่มีการ พิรุณหรือผิดพลาด ก็หมายความว่าไม่มีปัญญา อวิโรธนะ จึงหมายถึง ความมีปัญญาไม่พิรุณ ความรู้ไม่พิรุณ ความเข้าใจไม่พิรุณ อะไร ๆ ก็ไม่พิรุณ เพราะอำนาจแห่งปัญญา อวิโรธนะหลักของผู้นำในการครองคน คือความไม่คลาดธรรม คือ วางองค์เป็นหลักหนักแน่นในธรรม คงที่ ไม่มีความเอนเอียงหวั่นไหวเพราะถ้อยคำที่ตีร้าย ลากสักการะ หรืออิฎฐารมณฺ์ อนิฎฐารมณฺ์ใด ๆ สติมั่นในธรรม ทั้งส่วนยุติธรรม คือ ความเที่ยงธรรม กิติ นิติธรรม คือ ระเบียบแบบแผนหลักการปกครอง ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณี อันดีงาม กิติ ไม่ประพฤติให้เคลื่อนคลาดวิบัติไป สอดคล้องกับ ทองหล่อ เดชไทย กล่าวว่ ภาวะผู้นำ เพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่ตัดสินใจหลายเรื่องในเวลาเดียวกัน ผู้นำที่ดีจะมุ่งเฉพาะไปที่เรื่องสำคัญ ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างมาก



ผู้นำที่มีความคิดละเอียดอ่อน จะแยกแยะได้ว่าเรื่องใดมีความสำคัญมากน้อยแตกต่างกัน ผู้นำจะไม่คิดแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน ผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับงานเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ๆ ระดับองค์กรเท่านั้น (ทองหล่อ เดชไทย, 2544) และพระศรีปริยัติโมลี (สมชัย กุศลจิตโต) ได้กล่าวในหนังสือเรื่องสงฆ์ผู้นำสังคมว่า ภาวะผู้นำ คือความมีคุณธรรมเป็นผู้ประสานคนจำนวนมากให้เห็นชอบ เป็นผู้เสียสละกล้าคิดกล้าพูด และกล้าทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรมก่อนบุคคลอื่น เพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ตั้งงาน พูดให้สั้น คือภาวะผู้นำคือคุณความดีของบุคคลในทางสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามแก่สังคม เช่น ความมีสติปัญญาความรู้ความสามารถ ความบากบั่นเอาจริง ความมีความหนักแน่น อดทน มีความเมตตา กรุณา ปรารถนาดีต่อมนุษย์ และสรรพสัตว์ทุกรูปทุกนาม รวมทั้งสามารถประสานงาน ชักชวนให้บุคคลที่มีความคิดเห็นแตกต่างให้เห็นร่วมกันเป็นไปในทิศทางเดียวกันจนรวมเป็นกลุ่มเดียวกัน มีใจเดียว มุ่งมั่นทุ่มเทดำเนินไป สู่เป้าหมายที่ดีงามร่วมกัน คนมีคุณธรรมอย่างนี้เรียกว่า ผู้นำ หรือมีภาวะผู้นำ (พระศรีปริยัติโมลี (สมชัย กุศลจิตโต), 2547)

2. การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมเชิงพุทธบูรณาการ หลักพุทธธรรมที่เหมาะสมเพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งผู้วิจัยเลือกใช้หลักพุทธธรรมอันประกอบด้วย ทศพิธราชธรรม พรหมวิหาร 4 อิทธิบาท 4 และสังคหวัตถุ 4 เป็นกรอบสำหรับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ สอดคล้องกับ พระครูสิริจันทนิวิฐ (บุญจันทร์ เขมกาโม) ได้กล่าวว่าผู้นำแบบธรรมราชา คือผู้นำที่ทำให้ผู้อื่นยินดีโดยธรรม หรือโดยทศพิธราชธรรม ซึ่งมีกล่าวไว้ในจักกวัตตสูตร คือยึดค่านอนตามหลักธรรมเป็นหลักในการปกครองทำให้สามารถสร้างความสงบสุขอยู่ร่วมกันได้ (พระครูสิริจันทนิวิฐ (บุญจันทร์ เขมกาโม), 2549) และ นันทวรรณ อิศรานูวัฒน์ชัย ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์: ศึกษาจากหลักพุทธธรรมได้กล่าวว่าภาวะผู้นำที่ดีตามหลักพุทธธรรมซึ่งผู้นำที่ดีจะต้องยึดหลัก “ธรรม” เช่น พรหมวิหาร 4 พละ 5 และสัปปริยธรรม 7 เป็นต้น เป็นคุณธรรมสำคัญสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของตนเพื่อให้สามารถดำเนินกิจการงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จ (นันทวรรณ อิศรานูวัฒน์ชัย, 2550) และ วันทนา เนาว์วัน การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม ของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่ม 3 ผู้นำคือบุคคลที่สามารถประสานความร่วมมือกับผู้อื่นให้กิจการงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีสามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ (วันทนา เนาว์วัน, 2557)

3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธบูรณาการ หลักที่ใช้ในการพัฒนา คือ หลักพุทธธรรม ประกอบด้วยหลักพุทธธรรม 4 หมวดคือ ทศพิธราชธรรม พรหมวิหาร 4 อิทธิบาท 4 และสังคหวัตถุ 4 ได้นำเสนอแนวทางการการบูรณาการ ซึ่งผู้นำต้องมีอดทนอย่างสูงในการทำงาน กับความไว้วางใจให้เป็นผู้นำ ความเป็นผู้นำคือก้าวข้ามความเป็น ผู้นำสู่ความเป็นนำแท้ที่สมบูรณ์ระดับตำนานเยี่ยงผู้นำที่เป็นสัตบุรุษ มีแนวทาง 4 แนวทางคือ 3.1) Change



Management สำหรับผู้นำ C ตัวที่ 1 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ คือต้องเข้าใจความเปลี่ยนแปลง 3.2) Communication ภาวะความเป็นผู้นำกับ C ตัวที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ในข้อนี้คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นจุดแรกที่จะเกิดการขับเคลื่อนทุก ๆ กิจกรรมองค์กรซึ่งจำเป็นและสำคัญที่ผู้นำต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดต่อกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงและให้ทันตามยุคและทันสมัย 3.3) Character Focus ภาวะความเป็นผู้นำกับ C ตัวที่ 3 เป็นองค์ประกอบของความเป็นผู้นำ ที่จะทำให้มีผู้นำมีความสง่างามมีเสน่ห์ทั้งภายในและภายนอก ผู้นำต้องมีความพยายามที่ปรับเปลี่ยนบุคลิกภาพของตนโดยเฉพาะบุคลิกภาพภายในเริ่มตั้งแต่ การปฏิบัติตามหลักพุทธธรรมทศพิธราชธรรมให้ สอดคล้องกับเรื่องศีล เรื่องความอ่อนโยนความรักต่อผู้คน เรื่องแนวคิดกลยุทธ์การทำงานตามหลักอิทธิบาท 4 ความซื่อสัตย์ความขยัน ตลอดจนการแบ่งปันตามหลัก สังคหวัตถุ 4 3.4) Cultivate-Moral Awareness สำหรับผู้นำ C ตัวที่ 4 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ คือการปลูกฝัง ปลูกฝังความรู้ความสามารถ วิชาการ หลักการกลยุทธ์ปลูกฝังคุณค่าทางด้านคุณธรรม ศีลธรรมตามหลักพุทธธรรม สอดคล้องกับ พัทธรี ชำนาญศิลป์ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง เริ่มต้นที่ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความรอบคอบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ สร้างความสัมพันธ์ มีจิตอาสา ซื่อสัตย์ อดทน มีความเสียสละ มองโลกในแง่บวก นำหลักธรรมมาใช้ องค์ประกอบทางวิสัยทัศน์ (จักขุม) ด้านความชำนาญ (วิจิโร) ด้านมนุษยสัมพันธ์ (นิสสยสัมปันโน) คือมีความสุข อ่อนโยน เอาใจใส่ กระตือรือร้น มีใจผูกพันอยู่กับงาน สร้างมิตรภาพช่วยเหลือผู้อื่น มีความซื่อสัตย์สุจริต (พัชรี ชำนาญศิลป์, 2557) และ วรุตน์ ทวีศรี การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรม เพื่อการพัฒนาสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ได้แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นเป็นผู้ในเชิงพุทธโดยใช้หลักธรรมเป็นยุทธศาสตร์ในการปกครอง เช่น หลักราชธรรม 10 ซึ่งหลักธรรมเหล่านี้จะนำไปสู่การขัดเกลาดนเองทั้งทางกาย วาจา และใจ (วรุตน์ ทวีศรี, 2557) และสุรางค์พิมพ์ คล้ายธานี การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวพระพุทธศาสนา ภาวะผู้นำทางการสื่อสาร ผู้นำควรยึดถือหลักประยุกต์ใช้หลักสังจวาที่หรือการพูดความจริงมาเป็นอันดับแรก ส่วนลำดับรองลงมานอกจากจะพูดแต่ความจริงแล้วผู้บริหารจะต้องพูดในสิ่งที่เป็นจริงหรือพูดอยู่บนพื้นฐานแห่งความจริง พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์หรือก่อประโยชน์มิใช่พูดไร้สาระต้องระวังการพูดให้เป็นธรรมและอยู่บนบรรทัดฐานแห่งจรรยาบรรณ ต้องอาศัยจังหวะเวลาหรือกาลเทศะที่เหมาะสมจึงจะทำให้ทักษะทางการสื่อสารมีประสิทธิภาพ (สุรางค์พิมพ์ คล้ายธานี, 2557)



## สรุป/ข้อเสนอแนะ

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธบูรณาการขององค์กรธุรกิจผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร หลักพุทธธรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำที่ผู้วิจัยได้เลือก ประกอบด้วยหลักพุทธธรรม 4 หมวดคือ ทศพิธราชธรรม พรหมวิหาร 4 อิทธิบาท 4 และสังคหวัตถุ 4 ทั้งนี้ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธและบูรณาการเข้ากับหลักพุทธธรรมที่ปรากฏอยู่ในพระพุทธานุศาสตร์ ซึ่งผู้นำต้องมีอดทนอย่างสูง ความเป็นผู้นำคือก้าวข้ามความเป็นผู้นำสู่ความเป็นนำแท้ที่สมบูรณ์ระดับตำนานเยี่ยงผู้นำที่เป็นสัตบุรุษ โดยต้องทำ 4 แนวทางคือ 1) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ Change Management 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ Communication 3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ Character Focus และ 4) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ Cultivate-Moral Awareness ผู้นำที่เป็นไปตามแนวทางที่ได้เสนอไว้ จะเป็นผู้นำที่ดี พร้อมทำหน้าที่ไม่ว่าจะเจออุปสรรคใด ๆ จะผ่านไปได้ด้วยดีอย่างแน่นอน พร้อมกับความเป็นภาวะผู้นำที่สมบูรณ์แบบ ข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธบูรณาการ เสนอข้อเสนอแนะได้วิเคราะห์ไว้ภายใต้ข้อปฏิบัติของภาวะผู้นำและหลักพุทธธรรมในพระพุทธานุศาสตร์ เป็นหลักการสำหรับปฏิบัติใน 3 ระดับคือ 1) ข้อเสนอแนะระดับหัวหน้างานทุกที่มีหน้าที่ควบคุมบริหารงาน การให้ความสำคัญกับการสร้างองค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำให้มีความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน และรู้เท่าทันสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกี่ยวกับหลักวิชาของตนเอง และสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น พร้อมกันนั้นคุณภาพด้านจิตใจก็ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะต้องได้รับการปลูกฝังอบรมคุณธรรม จริยธรรม ในการปฏิบัติตนและการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะได้เติบโตเป็นนักบริหารที่ดีขององค์กรและเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติได้เป็นอย่างดี “พื้นฐานวิธีคิดที่ดี พื้นฐานวิธีคิดที่ถูกต้อง ย่อมนำไปสู่การปฏิบัติที่เกิดประโยชน์” 2) ข้อเสนอแนะในระดับองค์กร เมื่อผู้นำหรือผู้บริหารได้แต่งตั้งหรือรับผู้นำหรือนักบริหารใหม่เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรแล้ว การนำความรู้ ความสามารถที่ได้รับมาจากการศึกษาเพื่อมาตอบใจทยให้กับองค์กรที่ตนเองว่าจ้างให้เข้ามาทำงานนั้น ผู้บริหารภายในองค์กรหรือผู้นำ มีความจำเป็น เช่นเดียวกันที่จะต้องมอบความไว้วางใจและให้เกียรติต่อบทบาทหัวหน้าหรือนักบริหารหรือผู้นำใหม่ โดยไม่ได้มองแต่เพียงว่าเขาเหล่านั้นทำงานเพื่อรับเพียงค่าจ้างเงินเดือนเท่านั้น สิ่งสำคัญคือ การให้เกียรติและการให้กำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ที่เป็นหัวหน้างานใหม่ ผู้นำที่ใหม่, นักบริหารเข้ามาใหม่ ถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้การทำหน้าที่ของผู้นำประสบความสำเร็จตามเจตนารมณ์ที่ได้กำหนดไว้ 3) ข้อเสนอแนะต่อองค์กร สถาบันพัฒนาบุคลากรหรือผู้นำ ผู้นำหรือนักบริหาร นักปกครองล้วนเป็นบุคคลที่ฝึกได้พัฒนาได้การจัดอบรมพัฒนาผู้นำควรเน้นภาคปฏิบัติเน้นการปลูกฝังหลักพุทธธรรม ให้เกิดขึ้นจริงและควรใช้เวลาของแต่ละหลักสูตรให้เหมาะสมและติดตามวัดเป็นผลเป็นระยะตามกำหนดของหลักสูตร หรือตามสถาบันการศึกษาควรจัดตั้งสูตรแนวทางการเรียน การพัฒนาภาวะผู้นำ



อย่างจริงจังให้เป็นรูปธรรมและที่สำคัญหลักสูตรที่จะต้องนำมาอบรมนั้นควรสอดคล้องกับปัญหาสถานะที่เกิดขึ้นจริงโดยเก็บข้อมูลจากองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนทั้งฆราวาสและองค์กรสงฆ์ตลอดจนชุมชนต่าง ๆ โดยข้อมูลต้องเป็นข้อมูลเชิงลึกที่เชื่อถือได้โดยการวิเคราะห์หลักสูตรแบบ Training Needs Analysis (TNA) เพื่อให้เกิดความแม่นยำตรงกับปัญหา ก่อนจึงจะทำการสอนหรืออบรมพัฒนาจึงจะเป็นการแก้ปัญหาตรงจุด อย่างไรก็ตาม การพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเข้มข้น และให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อปฏิบัติที่มีความใกล้เคียงกับความเป็นจริงและสามารถใช้งานได้จริง จนสุดท้ายได้รับการยอมรับจากสังคม

## เอกสารอ้างอิง

- ทองหล่อ เดชไทย. (2544). ภาวะผู้นำ เพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร: คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- นันทวรรณ อิศรานุกวัฒน์ชัย . (2550). ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์: ศึกษาจากหลักพุทธธรรม. ใน วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา. มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- พระครูสิริจันทน์วิฐ (บุญจันทร์ เขมกาโม). (2549). ภาวะผู้นำเชิงพุทธ. กรุงเทพมหานคร: นิตยธรรมการพิมพ์.
- พระธรรมปิฎก. (2540). พุทธธรรมกับกรพัฒนาชีวิต. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมสภา.
- \_\_\_\_\_. (2546). ภาวะผู้นำ: ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมสภา.
- พระศรีปริยัติโมลี (สมชัย กุศลจิตโต). (2547). สงฆ์ผู้นำสังคม. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- พัชรี ชำนาญศิลป์. (2557). การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง. ใน ดุษฎีนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย .
- วรุตน์ ทวีศรี. (2557). การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรม เพื่อการพัฒนาสู่องค์การประสิทธิภาพสูงขอหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. ใน ดุษฎีนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- วันทนา เนาว์วัน. (2557). การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม ของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่ม 3. ใน ดุษฎีนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.



- สุภางค์พิมพ์ คล้ายธานี. (2557). การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวพระพุทธศาสนา. ใน ดุษฎีนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- สุรพล สุยะพรหม และคณะ. (2555). ทฤษฎีองค์การและการจัดการเชิงพุทธ. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.